

## Einstellung der Belegschaft zu technischen Neuerungen

Jüres, Ernst August

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Jüres, E. A. (1959). Einstellung der Belegschaft zu technischen Neuerungen. In A. Busch (Hrsg.), *Soziologie und moderne Gesellschaft: Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages vom 20. bis 24. Mai 1959 in Berlin* (S. 129-133). Stuttgart: Ferdinand Enke. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-188227>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Einstellung der Belegschaft zu technischen Neuerungen

Ein dominierender Wesenszug industrialisierter Arbeit ist die ständige Weiterentwicklung der technischen Ausrüstung, die hierbei benutzt wird. Für das Ganze ist demnach eine technische Neuerung nichts Außergewöhnliches, sondern im Gegenteil ein wesenseigener Zug. Für den einzelnen Arbeiter allerdings ist im allgemeinen eine technische Neuerung ein relativ seltener, nahezu einmaliger Vorgang, der jedoch mit der mehr oder weniger stark verarbeiteten Erfahrung von ständigen Vorkommnissen dieser Art in der gesamten Industrie in Verbindung steht. Das Wesen der Leistung, der Ausfüllung des Arbeitsplatzes durch den Einzelnen ist demnach nicht die Verarbeitung stets neuer Veränderung, sondern die kontinuierliche, eingewöhnte Arbeit. Infolgedessen muß die Neuerung im Rahmen der Gesamtlage und des Zusammenhanges, in den sie eingegangen und verarbeitet ist, gesehen werden. Ganz verändert sich diese Gesamtlage zudem nie, nur im stärksten Falle erfaßt eine Veränderung das technische und arbeitsorganisatorische Gebiet total, immer aber bleiben weitere Merkmale der Arbeitssituation unverändert.

Die Einstellung zu technischen Neuerungen ist deshalb zu erfassen als Beurteilung der durch die Veränderung entstandenen neuen Gesamtlage. Daß die Betroffenen dabei von einzelnen Merkmalen der Lage ausgehen, besser noch: mehrgleisig bewerten, kann das Gesamturteil, in dem ein möglichst großer Teil der Merkmale verarbeitet ist, nur festigen.

In zwei Untersuchungen der letzten Jahre können wir die Feststellung treffen, daß die Beurteilung der neuen Lage, in die die Befragten nach Einführung technischer Veränderungen gelangt sind, in ganz überwiegendem Maße positiv geschieht. Aus dieser Beurteilung sollen noch wichtige Einzelheiten hervorgehoben werden. Der Vorteil, aber auch der Nachteil technischer Neuerungen werden nicht nur nach dem Gesichtspunkt entschieden, ob die neue Lage für die Arbeiter selbst und allein günstig ist. Vielmehr werden auch Schaden und Nutzen des Werkes oder was die Befragten dafür halten, einbezogen, nicht selten auch, wenn kein eigener Vorteil damit verbunden ist. Weiter ist festzustellen, daß die neue Lage dann als Verbesserung für die eigenen Verhältnisse angesehen wird, wenn sie eine deutliche Verminderung der physischen Beanspruchung mit sich bringt, selbst wenn sie mit einer Steigerung der geistig-nervlichen Anstrengung verbunden ist.

Das Ergebnis klingt vorteilhaft für die Einführungen; namhafte Schwierigkeiten scheinen sie nicht zu erschweren oder gar zu verhindern. Das gilt für die weitaus größere Zahl der Fälle. Man kann demnach sagen, daß eine offene Konfliktlage nicht bestehe, nachdem sich erst alles eingespielt hat.

Diese Feststellung bedeutet aber nicht die Abwesenheit von Konfliktstoffen, selbst wenn die augenblickliche Lage nicht von ihnen geprägt zu sein scheint. Über Einzelheiten, wie der Entwicklung, Vorbereitung, Einführung technischer Neuerungen, ergibt sich in den Stellungnahmen ein ganz anderes Bild. Es zeigt, daß Konfliktstoff nicht nur unmittelbar aus den Erneuerungsvorgängen entsteht, vielmehr deckt es die Spannungen auf, die grundsätzlich bestehen müssen.

Tatsächlich kann man behaupten, gleich wie das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Betrieb, zwischen Abhängigen und Bestimmenden auch beschaffen sein mag, die bloße Aussicht einer technischen Neuerung macht es unverzüglich virulent. Das ist nicht zuviel gesagt, es spiegelt sich darin lediglich wider die Auswirkung des Herrschaftsverhältnisses in der Arbeitswelt der industriellen Gesellschaft. Die Spannungen, die im Arbeitsverhältnis auftreten, aktualisieren sich natürlich nicht ständig, im Gegenteil.

Die Entwicklung, d. h. der gleiche Vorgang, der laufend die Neuerungen mit sich bringt, hat zudem ein Regulativ geschaffen, das es den Arbeitern immer stärker ermöglicht, sich zumindest vorübergehend von dem Anspruch des Herrschaftsverhältnisses frei zu fühlen. Das Regulativ besteht darin, daß die technischen Einrichtungen sich laufend so verändern, daß die Ausführenden immer stärker von menschlicher Aufsicht unabhängig werden. Die neuen Einrichtungen verlangen allerdings eine höhere technische Fertigkeit, auch stellen sie stärkere Anforderungen an die selbständige Zusammenarbeit. Insgesamt aber bedeuten diese Anforderungen den weitgehenden Ersatz der menschlichen Aufsicht durch eine sachliche. Dieser Tatsache wird auch zumeist Rechnung getragen, zum Nutzen des Arbeitserfolges und der Beseitigung vermeidbarer Spannungen. Eine Wirkung davon ist, daß der Arbeiter den Arbeitsplatz, an dem ihm kaum jemand hineinredet, als seinen eigenen bezeichnet und ihn für unvertauschbar hält. Er spricht von seiner Maschine, seinem Arbeitsgang. Das gilt um so mehr, wenn es sich um Arbeitsvollzüge in gefügeartiger Kooperation als um solche in teamartiger handelt. Wie wir wissen, forciert die technische Entwicklung die erste Arbeitsweise immer mehr.

Hierdurch ist es zu erklären, warum der größte Teil der Betroffenen nach vollzogener Neuerung die entstandene Gesamtlage positiv beurteilt: für sie scheint nämlich eine manifeste Auswirkung des Herrschaftsverhältnisses noch einmal oder wieder einmal oder überhaupt nicht negativ verspürt vorübergegangen zu sein. Eine bevorstehende Neuerung hingegen reißt den Arbeiter aus der Sicherheit solcher Vorstellungen plötzlich heraus. Die sachliche Abhängigkeit, die so sehr geschätzt wurde, erweist sich dann lediglich als zeitlich begrenzt. Die Abhängigkeit in personeller Form zeigt sich in ihrer vollen Auswirkung. Es wird eine Entscheidung über den

Arbeiter und seinen Arbeitsplatz gefällt, und diese Entscheidung wird vom Betrieb, konkret von einem Vorgesetzten, getroffen.

Dabei hat in den meisten Fällen der betroffene Arbeiter Gelegenheit zu der Feststellung, daß wahrscheinlich wohlangestellte wirtschaftliche und technische Überlegungen für die Entscheidung über die Neuerung den Ausschlag gegeben haben, die Tätigkeiten der Ausführenden dabei aber nach dem Gesichtspunkt grenzenloser Anpassungsfähigkeit des Menschen in Rechnung gestellt worden sind. Daraus ergibt sich, daß erst nach Bewältigung aller Sachprobleme das geregelt wird, was im Arbeitsprozeß für den Ausführenden zu tun übrig bleibt. Weitere Fragen, wie Arbeitsorganisation, Zeiteinteilung, Lohn und vieles andere, was zwar für die Gesamtsituation der Betroffenen mindestens so bedeutend ist wie der Vollzug der Arbeit, erfahren Lösungen, wie sie den Sachproblemen angemessen zu sein scheinen. Es mag an guter Absicht bei dieser Vorgehensweise nicht fehlen, zumal eine kräftige Ideologie die Verbesserung menschlicher Beziehungen laufend fordert. Allein diese Ideologie ist schon der Erkenntnis des Notwendigen eher hinderlich als fördernd, aber es gibt noch ein größeres Hindernis für diese Erkenntnis und die daraus zu ziehenden Folgerungen.

Weitgehend ist die Verrichtung qualifizierter Arbeit nur möglich, weil die Ausführenden sich ihre Tätigkeiten selber aneignen und dabei fast ausschließlich auf ihre eigenen Erfahrungen zurückgreifen müssen. Bestenfalls können sie dabei auf Unterstützung durch Kollegen rechnen. Die Einweisung durch Vorgesetzte hilft im allgemeinen nicht weit, vielleicht in einigen Fällen dort, wo man ihr institutionelle und durchdachte Formen gegeben hat.

Das kann auch nicht anders sein. Alle Beobachtungen haben ergeben, daß die Vorgesetzten die Arbeit gesamt und die Teilaspekte ihrer Untergebenen im allgemeinen nur soweit kennen, wie es zur Erreichung optimaler Wirkung erforderlich ist. Einzelheiten sind ihnen vielleicht bekannt, doch absolut nicht in dem Maße, um daraus die gesamte Lage ihrer Untergebenen zu verstehen. Neben den Arbeitsvollzug treten aber die Bedingungen der Arbeitssituation der ihnen unterstellten Arbeitskräfte. Sie sind noch unbekannter, was nicht verwundern kann, wenn der Arbeitsvollzug als ein konstituierender Teil für sie schon weitgehend im Dunklen liegt. Zwar ist immer wieder eine bestimmte Kenntnis individueller Voraussetzungen anzutreffen, doch führt diese hier nicht gefragte Kenntnis nur zu behindernder Verwechslung mit der notwendigen Kenntnis der generellen Arbeitssituation.

Der Arbeiter sieht also, daß seine Belange nicht bekannt sind, und schon mehr deshalb als vielleicht aus mangelndem gutem Willen gar keine Berücksichtigung finden können. Im Arbeitsverhältnis, das er einmal beherrscht, sind die Schwierigkeiten, die ursprünglich vorlagen, langsam zurückgetre-

ten, nach einer gewissen Zeit und durch Anstrengung von ihm, aber auch von seiner Gegenseite auf ein erträgliches Maß gebracht worden. Ein durch technische Neuerungen veränderter Arbeitsplatz bringt jedoch nicht nur neue Anforderungen im Umgang mit der technischen Anlage, die Neuerung versetzt ihn meist auch in andere arbeitsorganisatorische Bezüge, ändert die räumliche und personelle Umgebung, beeinflusst Einkünfte, häusliche Verhältnisse, körperliches Befinden, Prestigeordnung u. v. a.

Wenn aber bisher seine Belange auf so wenig eingehende Kenntnis und infolgedessen Verständnis stießen, so muß der Arbeiter, auf den Neuerungen zukommen, für sie in noch stärkerem Maße mit diesem Mangel rechnen. In einer neuen Lage muß er also wieder von vorne beginnen, die Verhältnisse für sich günstig zu gestalten oder doch sich auf die günstigste Weise an sie anzupassen. Er hat dazu noch eine sehr instinktsichere Vorstellung: Die Technik verändert nicht einfach, sondern sie verstärkt auch ihren Einfluß. Wie er werden damit auch seine Vorgesetzten vor größere Aufgaben gestellt. Er kann also um so weniger erwarten, daß ihm in der neuen Lage wenigstens das gleiche Maß an Aufmerksamkeit zugewandt wird.

Allein schon durch die Art, in der im allgemeinen technische Neuerungen auf die Arbeiter zukommen, fühlen sie sich zu dieser Betrachtung berechtigt. Weit vorausgehende Ankündigungen sind selten, eine eingehende Vorbehandlung aller Probleme, die dem Arbeiter notwendig erscheint, ist wohl noch rarer. Manche Bemühungen, die gemacht werden, berücksichtigen den Unterschied nicht, der zwischen den Problemen des Werks und des Arbeiters liegen, erst recht aber nicht den zwischen den unmittelbaren und mittelbaren Folgen für den Arbeiter.

Die offensichtliche Unterschätzung der Mitarbeit, durchaus nicht immer beabsichtigt, aber doch klar erkennbar gegeben, bleibt bei den Arbeitern nicht unbemerkt. Die Chancen, dieses Verhältnis von sich aus zu ändern, sind dagegen gering. Die Hoffnung auf eine kollektive Abhilfe ist nicht groß. Von der Betriebsvertretung versprechen sie sich nicht viel, ihre Wirkung sehen sie auf einzelne Gebiete beschränkt, zu der allerdings Lohn und Arbeitsschutz als wichtige gehören. Im allgemeinen aber werden größere Hoffnungen gesetzt auf beharrliche eigene Bemühungen, Nachteile rückgängig zu machen oder abzubiegen, und so den Herrschaftsanspruch über sich auf das Maß zu reduzieren, das ihnen erträglich scheint.

Ein scheinbarer Widerspruch bedarf noch der Behandlung. Der klar erkennbaren Angst vor jeder kommenden Neuerung steht die Tatsache gegenüber, daß die bislang durchgeführten immer wieder nach einiger Zeit Billigung gefunden haben. Jede neue Situation, auf die man schon wegen mangelnder Unterrichtung keinen Einfluß nehmen kann, auf die die eine Seite im Herrschaftsverhältnis aber auch kaum eine Einwirkung der anderen Seite zuläßt, kann schon begründete Unruhe hervorrufen, die sich später wieder

legt, wenn die Befürchtungen n o c h nicht eingetroffen sind. In der Angst drückt sich wahrscheinlich die Vorstellung aus, daß die befriedigende Erfüllung der heutigen Anforderungen nur durch einen starken Rückgriff auf die strapazierbare menschliche Anpassungsfähigkeit möglich ist, nicht jedoch dadurch, daß die Einsicht der betrieblichen Organisation besonders sachgerechte Lösungen gefunden hat. Die Befürchtung geht dahin, daß weitere Steigerungen der technisch bedingten Anforderungen diese Spanne der Anpassungsfähigkeit aufzehren. Mehr aber als bisher zum Ausgleich der von betrieblicher Seite nicht geschaffenen Voraussetzungen befürchten die Arbeiter nicht tun zu können. Sollte diese Vorstellung eine richtige Einschätzung der Lage sein, so ist der Widerspruch nicht nur geklärt, sondern diese Einstellung darf auch in Anspruch nehmen, ein Hinweis zu sein, den die unmittelbar Betroffenen den Verantwortlichen in einem gemeinsamen Interesse geben können.

HEINZ KLUTH

## Technische und nicht-technische Determinanten der Arbeitsorganisation

Bei einer unserer Untersuchungen mußten wir feststellen, daß die gleiche technische Anlage <sup>1)</sup> im Betrieb A sozusagen von 2<sup>1</sup>/<sub>2</sub> Arbeitskräften, im Betrieb B dagegen von 5 Arbeitskräften „gefahren“ wurde. Die Erklärung für diese merkwürdige Erscheinung konnte nicht in technischen Unterschieden der Produktionsanlage liegen, weil beide Anlagen von derselben Firma installiert worden waren. Aus dem gleichen Grunde reichte die „Technik“ der Anlage auch nicht zur Deutung der erheblichen Qualifikationsunterschiede der Arbeitskräfte aus. Der Betrieb A beschäftigte nur Facharbeiter, die eine eigens für diesen Produktionszweig entwickelte Lehre absolviert hatten; die Arbeitskräfte im Betrieb B sind dagegen in einer Art „Mitläufersystem“ angelernt worden, während der Betrieb C überhaupt nur kurzfristig angelernte Kräfte aufweist. In den Betrieben B, C, D folgt die Funktionsgliederung, die der Arbeitsorganisation und Qualifikationsstruktur zugrunde liegt, der vermeintlichen Funktionsgliederung der Anlagetechnik; vermeintlich, weil die Auffassungen, um welche Funktionen es sich handelt und wie sie beschaffen sind, von Betrieb zu Betrieb abweichen. Der Betrieb A gliedert dagegen seine Arbeitskräfte in einer Weise,

---

<sup>1)</sup> In diesem Diskussionsbeitrag wird auf nähere Angaben über Art der Anlagen, Betriebe und Branchen verzichtet, weil die Untersuchungen noch nicht abgeschlossen sind.